

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**THIAGO HUDSON ALVES FERNANDES**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE  
COMPETITIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE  
CONFECCOES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ-RO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

**Cacoal  
2009**

**THIAGO HUDSON ALVES FERNANDES**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE  
COMPETITIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE  
CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ-RO**

Artigo apresentado à Fundação  
Universidade Federal de Rondônia,  
*Campus* de Cacoal, como requisito  
parcial para obtenção do Título de  
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Charles Carminati de Lima

Cacoal  
2009

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE  
COMPETITIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE  
CONFECCOES NO MUNICIPIO DE JI-PARANÁ-RO**

**Por**

**THIAGO HUDSON ALVES FERNANDES**

**Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de  
Rondônia, Curso de Ciências Contábeis, para obtenção  
do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, mediante a  
Banca Examinadora, formada por:**

---

**Presidente**

**Prof. Esp. Charles Carminati de Lima - Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Esp. Cleberson Eller Loose**

---

**Membro**

**Prof. Esp. Clodoaldo de Oliveira Freitas**

**Cacoal  
2009**

## **AGRADECIMENTO**

Mais uma etapa da minha vida que se cumpri, e antes de tudo quero agradecer ao meu Deus, que foi o meu guardador durante tantas de idas e vindas, que foi minha força nas horas difíceis, e que tem me dado animo e vigor em meio aos problemas da vida;

A minha mãe, que é minha força e mesmo distante tem estado tão presente, com seu amor, com seu carinho, e principalmente com seu apoio.

A minha irmã e minha querida avó, Pryscilla e Divina, que tem sido meu balsamo na ausência da minha mãe e que tanto contribuíram de forma direta e indireta para a realização desse objetivo;

A meu orientador, a Prof. Charles Carminati de Lima que me ajudou com paciência, compreensão;

A todos os professores e funcionários da UNIR Campus de Cacoal;

Aos meus amigos, que sempre estiveram do meu lado, seja nos momentos bons ou ruins, sempre me dando força.

## **A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ-RO**

Thiago Hudson Alves Fernandes <sup>1</sup>

**RESUMO:** A contabilidade gerencial está voltada para a tomada de decisão, que auxilia os gestores com informações para o planejamento e controle. Levando em consideração que nem sempre a contabilidade é usada como instrumento gerencial, e que grande parte das micro e pequenas empresas sofrem com o alto índice de mortalidade, gerado principalmente pela falta de conhecimento aplicado. No mundo globalizado e competitivo a necessidade de informação torna-se obrigatória para a sobrevivência e destaque das organizações empresariais. Este trabalho tem como propósito identificar no ramo de confecções o interesse e a relevância no uso dos instrumentos gerenciais como fonte de informação, controle e competitividade para os pequenos empresários do município de Ji-Paraná, verificando se a contabilidade verdadeiramente é instrumento de ação na estratégia gerencial, bem como os motivos que não possibilitem a utilização destas na tomada de decisão. Demonstrar através de gráficos as informações geradas pela pesquisa aplicada observando os critérios e a qualidade da informação disponibilizada no gerenciamento das micro e pequenas empresas. Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se pesquisa bibliográfica e de campo.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Competitividade. Tomada de Decisão.

### **INTRODUÇÃO**

A maioria das empresas do Brasil e de vários países do mundo é micro e pequena, atualmente as micro e pequenas empresas representam mais de 90% do número de empresas formais no país, com mais de 60% de ocupações e sendo responsáveis por mais de 20% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2005).

Segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2005), coordenada pela London Business School da Inglaterra e pelo Babson College dos Estados Unidos de aproximadamente 17 milhões de empresas do país, caracterizam-se como micro ou pequenas empresas que empregam 35 milhões de pessoas com carteira assinada, portanto pode-se dizer que o número de brasileiros que abrem o próprio negócio é alto, são constituídas em torno de quatrocentas e setenta mil novas empresas. Entretanto, depois de três anos de vida, 60% fecham suas portas, dentre as causas do fechamento, destacam-se, em quase setenta por cento dos casos, aquelas classificadas como de origem gerencial (SEBRAE, 2004).

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do Professor Charles Carminati de Lima.

Para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover seu desenvolvimento organizacional. É nessa etapa que surge a necessidade do envolvimento de um profissional da área contábil, o contador, auxiliando os administradores na melhor compreensão da dinâmica dos processos que envolvem as atividades da empresa.

O conhecimento e a análise dos processos tendem a evidenciar certos problemas como a baixa produtividade, os altos custos de produção, problemas com clientes internos e externos. A solução desses problemas cabe não somente ao gestor, mas a toda a sua equipe, logo é de suma importância destacar o papel do contador no processo decisório.

Assim, com base no exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar no ramo de confecções o uso dos instrumentos gerenciais como fonte de informações de controle e competitividade para pequenos empresários do município de Ji-Paraná. E teve como objetivo específico: Verificar se a contabilidade verdadeiramente é instrumento de ação na estratégia gerencial, bem como os motivos que não possibilitem a utilização destas na tomada de decisão e demonstrar através de gráficos as informações geradas pela pesquisa aplicada observando os critérios e a qualidade da informação.

Diante do exposto, essa pesquisa justifica-se por se propor a analisar e esclarecer da importância da Contabilidade Gerencial no processo decisório das micro e pequenas empresas, ajudando a sobreviver e competir em um mercado tão acirrado.

Para alcançar os objetivos proposto no presente artigo foi realizado pesquisa bibliográfica em livros, revistas, legislação específica e materiais disponíveis na Internet, e pesquisa de campo em quatro empresa do ramo de confecções, com coleta de dados por meio de instrumento semi-estruturado de tipo formulário, com entrevista realizado pelo pesquisador.

## **1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Hoje as Mpes tem uma grande importância para economia nacional, elas representam 99 % do número de empresas privadas constituída e empregam mais de 50% das pessoas com carteira assinada no país segundo dados do Sebrae (2005), apesar de sua importância, o número de empresas que fecham suas portas preocupa, segundo pesquisa do Sebrae (2005) em até 4 anos 60% das empresas constituídas no país fechando suas portas.

## 1.2 Definição e Classificação de Micro e Pequena Empresa

Existem três formas de classificação das micro e pequena empresa, a primeira forma é estabelecida pelo Estatuto das Microempresa e Empresa de Pequeno Porte; o segundo é definido pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional), e o terceiro é conceituado pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.

O Estatuto das Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, através da Lei n. 9.841 de 05 de outubro de 1999 e alterada pelo decreto n. 5.028, de 31 de março de 2004, define microempresa como sendo a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e as empresa de pequeno porte, são as pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Segundo a Lei Complementar 123/2006, em seu Art. 3º, incisos II e III, que regulamenta o SIMPLES, e o art. 966 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil Brasileiro), considera-se microempresa ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, que tenha auferido no ano calendário imediatamente anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), para as microempresas, e receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) para as empresa de pequeno porte.

Por último, conforme dados contidos no documento produzido pela Unidade de Estratégias e Diretrizes do SEBRAE em 2003. (Sebrae apud DOLABELA 2002):

**Tabela 1 - Classificação de ME e EPP segundo o SEBRAE**

| Atividade | Microempresa      | Empresa de Pequeno Porte |
|-----------|-------------------|--------------------------|
| Indústria | 1 a 19 empregados | 20 a 99 empregados       |
| Comércio  | 1 a 9 empregados  | 10 a 49 empregados       |
| Serviço   | 1 a 9 empregados  | 10 a 49 empregados       |

Fonte: Sebrae/2003

### 1.3 A Gestão e os desafios da Micro e Pequena Empresa no Brasil.

Segundo GEM-*Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2005), referente ao perfil socioeconômico dos Médios e Pequenos empresários nos mostra que os indivíduos empreendedores geralmente possuem de 25 a 34 anos, e a grande maioria são homens cerca de 55% do total. Mais de 50% estudaram somente até o ensino médio e possuem renda familiar menor que 6 salários mínimos.

O Brasil em 2005 obteve um quinto lugar entre os 34 países participantes da pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2005), que tinha como finalidade definir qual é o país que mais empreende ao abrir um novo negócio. Porém, é necessário atentar que segundo essa mesma pesquisa o empreendedorismo se dá de duas formas, por oportunidade e por necessidade: as por oportunidade começam um novo empreendimento devido à percepção de melhores oportunidades de negócio, já as por necessidade fazem devido à falta de alternativas de ocupação e renda. Entre os 10 (dez) maiores países empreendedores, 9 (nove) países são considerados subdesenvolvidos com altas taxas de empreendedorismo por necessidade, o Brasil possui mais de 15 (quinze) milhões de empreendedores, cerca de 8% (oito por cento) de sua população em contraste, os Estados Unidos da América que possuem mais de 20 (vinte) milhões de empreendedores podem ser atribuídos ao maior grau.

No Brasil, uma das principais causa do empreendedorismo por necessidade é devido ao índice de desemprego que, aliado à precariedade dos serviços de bem-estar, faz com que grande parte da população desempregada seja forçada a buscar alternativas de sobrevivência; pois no Brasil mais de 50% (quinze por cento) dos empreendimentos são considerados de necessidade (MINITI, 2005, p. 21).

No que diz respeito à mortalidade das micro e pequenas empresas o SEBRAE-SP (1999, p. 35), não pode ser atribuída a apenas um fator isoladamente, salientando que as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores, que combinados podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento das empresas. Os fatores são apresentados na Tabela 2;



**Tabela 2 - Taxas de sobrevivência**

| <b>Fator</b>  | <b>Negócios com maior Risco de extinção</b>                                      | <b>Negócios com maiores Chances de sobrevivência</b>   |
|---|--|--|
| <b>1. Experiência prévia</b>                        | Empreendedor sem experiência no ramo.  | Empreendedor com experiência no ramo.  |
| <b>2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa</b>  | Período curto de estudo.   | Período maior de estudo.   |
| <b>3. Planejamento antes da abertura da empresa</b> | Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado).             | Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.  |
| <b>4. Administração do negócio</b>                  | Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente. | Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação. |
| <b>5. Dedicção ao negócio</b>                       | Parcial.   | Exclusiva.   |
| <b>6. Uso de assessoria</b>                         | Não utiliza assessoria externa.  | Utiliza assessoria externa.  |
| <b>7. Disponibilidade de capital</b>                | Falta de capital (capital de giro e capital próprio)                             | Certa disponibilidade.   |

Fonte: Sebrae-SP (1999, p. 35)

A Tabela 3, demonstra de forma separada as taxas de sobrevivência das micro e pequena empresa durante um período de 4 anos, conforme dados do SEBRAE (2005), podemos notar que o no fim de quatro anos somente quarenta por cento conseguiram sobreviver.

**Tabela 3 - Taxas de sobrevivência**

| <b>Anos de existência</b> | <b>Ano de constituição</b> | <b>Taxa de sobrevivência (A)</b> | <b>Ano de constituição</b> | <b>Taxa de sobrevivência (B)</b> | <b>Variação da taxa de sobrevivência (B-A)</b> |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--|
| <b>Até 2 anos</b>         | 2002                       | 50,6%                            | 2005                       | 78,0%                            | +27,4%   |
| <b>Até 3 anos</b>         | 2001                       | 43,6%                            | 2004                       | 68,7%                            | +25,1%   |
| <b>Até 4 anos</b>         | 2000                       | 40,1%                            | 2003                       | 64,1%                            | +24,0%   |

Fonte: Sebrae (2005)

## 2. A CONTABILIDADE E A INFORMAÇÃO GERENCIAL

Observa-se na história da evolução da contabilidade. Dentre suas fases na história a grande relevância desta no cunho científico, desde os métodos das partidas dobradas até as escolas que influenciaram a contabilidade moderna no mundo e no Brasil.

### 2.1 Considerações Sobre a Evolução da Ciência Contábil no Mundo

Há diferentes opiniões, Santos *et al* (2003, p.14), diz que a contabilidade surgiu ainda na pré-história, antes mesmo do surgimento da escrita, o qual era constituído de pequenas fichas de barro, encontrados por volta de 8.000 e 3.000 a.C., juntos as terras baixas do Oriente próximo, entre os rios Tigre e Eufrates, região está chamada de Mesopotâmia, onde as abundantes nascentes favoreciam o cultivo agrícola e a criação de gado.

Segundo Santos *et al* (2003, p.15):

“Em sítios arqueológicos em Israel, Síria, Turquia e Irã foram encontrados pequenos artefatos de barro, chamados de fichas, datados de 8000 a 3000 a.C. escavações também revelaram a existência de outros artefatos de barro assemelhados a caixas com fichas em seu interior e impressões externas, um costume sumeriano para identificar devedores ou outras pessoas. Datavam os mais antigos de aproximadamente 3.250 a.C., e eram denominados de envelopes”.

Com o desenvolvimento do comércio, a contabilidade também se desenvolveu, cada vez mais se criavam novos sistemas de controles, quando finalmente em um livro publicado por um frei italiano, Luca Pacioli em 1494, *Summa de Arithmetica, Geometria Proportioni et Propornaliti* (coleção de conhecimentos de Aritmética, Geometria, proporção e proporcionalidade), onde em uma das sessões do livro descrevia sobre o método das partidas dobradas, “*Particulario de computies et Scripturis*”, tal método descrevia a contabilidade de dupla entrada, a partir desse momento a contabilidade tornou ainda mais forte, como um sinal da revolução da economia e do comércio da época, um verdadeiro divisor de águas.

Segundo Lopes, Santos (2.009):

“Pacioli foi a primeira pessoa a descrever contabilidade de dupla entrada, também conhecido como método Veneziano. Este novo sistema era o último grito que revolucionou a economia e o comércio. O *Summa* tornou Pacioli uma celebridade e assegurou-lhe um lugar na história como o pai da contabilidade. Este livro foi o tratado de matemática mais lido em toda a Itália e foi um dos primeiros livros publicados na imprensa de Gutemberg”.

Com a revolução industrial a Contabilidade tomou novos rumos, novas teorias, escolas e com isso a contabilidade se desenvolveu conforme a necessidade de seus usuários, uma das importantes escolas que surgiu nesse período foi a Escola Norte-Americana, a qual, percebeu que a contabilidade não servia apenas como um instrumento de controle de riquezas patrimonial do proprietário, mas também um importante instrumento de prestação de informações para a decisão de diversos usuários, conforme descrito por Santos *et al* (pg. 54, 2007), foi através dessa escola que surgiu, regras e tratamento de questões ligadas à contabilidade de custos, controladoria, análise de demonstrações contábeis, gestão financeira, controle orçamentário, além de outros ramos do conhecimento contábil.

## **2.2 A Contabilidade Financeira e a Contabilidade Fiscal**

Segundo Sá (1995, p.103), “a contabilidade fiscal é o registro dos fatos que merecem a atenção da fiscalização tributária, ou seja, os registros de compras, vendas, inventários, produção, e equivale a denominação escrita fiscal”.

Para Fabretti (2000, p. 27), “a contabilidade tributária é o ramo da contabilidade que tem por objetivo aplicar na prática conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária, de forma simultânea e adequada”.

Com o desenvolvimento do capitalismo e o fortalecimento do mercado acionário, a contabilidade passou a ser muito importante para a sociedade. Além do proprietário outros tem interesse em conhecer a empresa, e com isso a contabilidade para a clientela externa tornou-se uma exigência total por causa do crescimento das regulamentações e da quantidade de relatórios externos padronizados que as empresas têm de elaborar.

Segundo Crepaldi, (2006, P.20):

“A contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como

acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como por exigências de auditoria de contadores independentes”

As principais referências conceituais em termos de definição dos objetivos da Contabilidade Financeira provêm dos órgãos reguladores, em especial, International Accounting Standard Board (IASB), em nível mundial, Financial Accounting Standard Board (FASB), no ambiente norte- americano, e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), quando se trata do Brasil:

IASB (1989) “o objetivo das demonstrações contábeis é dar informações sobre a posição financeira, os resultados e as mudanças na posição financeira de uma empresa que sejam úteis a um grande número de usuários em suas tomadas de decisão”.

FASB (1980) “a divulgação financeira deve fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores atuais e em potencial, bem como para outros usuários que visem à tomada racional de decisões de investimento, crédito e outras semelhantes”.

CVM (1986) “permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas dêem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre o seu futuro”.

A Contabilidade Financeira se concentra ao público externo e os demonstrativos são guiados pelos princípios contábeis geralmente aceitos. Está ligada aos processos comerciais, abrange a apuração dos resultados de cada período, bem como o levantamento do balanço em seu final com base nos seus estoques físicos e do DRE.

Os dois principais demonstrativos utilizados pela contabilidade financeira é, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Percebe-se que, de maneira geral, o objetivo da Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis que, para fins de publicação externa, precisam atender aos princípios e normas de Contabilidade Financeira.

### 2.2.1 O Balanço Patrimonial e a DRE como Instrumentos de Informação

Umas das principais ferramentas da Contabilidade Gerencial as demonstrações contábeis são uma representação monetária estruturada da posição patrimonial e financeira em determinados períodos e das transações realizados por uma entidade no fim desse mesmo período, IBRACON (NPC 27). O principal objetivo das demonstrações é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma variedade de usuários. As demonstrações Contábeis também mostram os resultados do gerenciamento, pela Administração, dos recursos que lhe são confiados.

Portando, pode se dizer que esta demonstração apresenta todos os bens e direitos de uma entidade, assim como as suas devidas obrigações, e a diferença entre eles são chamadas de Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da entidade, quer os gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

O artigo 178 da Lei nº 6.404/76 - Lei das sociedades por ações, alteradas pela Lei 11.638/07 e Lei 1.1941/09, estabelece que no Balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório contábil cuja principal função é evidenciar o resultado auferido em determinado período de operações da entidade.

### **2.3 A Contabilidade Gerencial *Versus* a Contabilidade Financeira**

A Contabilidade Gerencial foi criada para atender as necessidades dos gestores, cuja principal função é fornecer informações que auxiliem a tomada de decisão.

Segundo Iudícibus (1993, p. 15):

“a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

A tabela 4 evidencia as principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

**Tabela 4 - Diferenças entre a contabilidade gerencial e financeira**

|   | <b>Contabilidade Financeira</b>   | <b>Contabilidade Gerencial</b>   |
|---|---|--|
| Usuários dos Relatórios.                                | Externos e Internos.  | Internos.  |
| Objetivo dos relatórios.                                | Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.  | Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.   |
| Forma de relatórios.                                    | Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultados, Demonstrações de Origem e Aplicação de Recursos e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido. | Orçamentos, Contabilidade por Responsabilidade, Relatórios de Desempenhos, Relatórios de Custos, Relatórios Especiais não Rotineiros para Facilitar a Tomada de Decisão. |
| Frequência dos Relatórios.                              | Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.  | Quando necessário para a administração.  |
| Custos ou valores utilizados.                           | Primaria mente histórico (passado).   | Históricos e esperados (previsto).   |
| Base de mensuração utilizada para quantificar os dados. | Moeda Corrente.   | Varias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices e etc.)  |
| Restrições nas informações fornecidas.                  | Princípios contábeis geralmente aceitos.  | Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.  |

Fonte: Padovese (2004, p.39,40)

Pode se dizer de forma bem resumida, que a contabilidade gerencial é voltada para os gestores da entidade são informações obtidas para tomar decisões para o futuro da empresa, ou seja, para facilitar o planejamento o controle e avaliar o desempenho da mesma. Já a Contabilidade Financeira é voltada para acionistas, gestores, bancos, fisco, é regida por uma legislação específica, com regras pré-determinadas.

Crepaldi (2006, p. 20) explica que em sentido amplo, a contabilidade trata da coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Usam-se os termos contabilidade Gerencial para descrever essa atividade dentro da organização e contabilidade financeira quando a organização presta informações a terceiros.

São várias as definições utilizadas para explicar o que é informação gerencial contábil, e dentre algumas boas definições vale-se utilizar de uma que traz um conceito moderno e abrangente, e é aplicável nas empresas que tem de sobreviver em um mercado globalizado e extremamente competitivo como o dos dias de hoje.

Segundo Atkinson et al (2000, p. 36):

“Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente”.

De acordo com Iudícibus (1998, p. 23) a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Já é consenso que a contabilidade gerencial é um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa. Seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento. Suas técnicas são personalizadas para atender a cada tipo de empresa, desenvolvidas para atender as necessidades de seus usuários, podendo ser voltada para a entidade como um todo ou em partes. Realiza ainda controles específicos como, por exemplo, o controle de custos de produção para formação do preço de venda.

### 2.3.1 A Análise de Balanço como Instrumento de Gestão

Análise de Balanço segundo (PADOVESE, 2004 p.191), constitui-se de um processo de medição dos demonstrativos contábeis com o objetivo de uma avaliação das situações da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Serve para medir os pontos fortes e fracos desses processos, e assim propor alternativas de curso futuro a serem tomados e seguidos pelos gestores da empresa.

Dentro dessa linha (PADOVESE 2004 p. 192), define que a análise de balanço deve sempre ser um instrumento que possibilite o gerenciamento da informação contábil. Um dos principais fundamentos para análise de balanço é constituir indicadores que possibilite uma análise comparativa, tais como:

- a. Comparação com período passado;
- b. Comparação com período orçado;
- c. Comparação com padrões setoriais;
- d. Comparação com padrões internacionais;
- e. Comparação com padrões internos da empresa;
- f. Comparação com empresas concorrentes.

#### 2.3.1.1 A Análise por Índices:

Desta forma, aplicam-se algumas técnicas para análise das demonstrações contábeis, e que dentre elas, destaca-se a análise por meio de índices.

A análise de balanços por meio de índices envolve o cálculo de quocientes que relacionam os diversos valores expressos nas demonstrações contábeis.

De acordo com Brigham e Houston (1999, p. 79) “os índices financeiros são construídos para mostrar relações entre contas das demonstrações financeiras”.

Silva (2004, p. 214) explica que “os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que têm por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras”.

Para Iudícibus (1998) a técnica de análise financeira por meio de índices é um dos mais importantes desenvolvimentos da contabilidade. pois, permite ao analista retratar o que aconteceu no passado e fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro.

Segundo Matarazzo (1998, p. 155, 156):

“pode-se subdividir a análise das Demonstrações Financeiras em análise da situação financeira e análise da situação econômica... inicialmente, analisa-se a situação financeira separadamente da situação econômica, no momento seguinte, juntam-se as conclusões dessas duas análises”.



Para a análise da situação financeira utilizam-se os indicadores de estrutura (endividamento) e de liquidez e para a análise da situação econômica utilizam-se os indicadores de rentabilidade (MATARAZZO, 1998).

Desta forma, os índices têm por finalidade evidenciar a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis, com o objetivo de determinar os aspectos da situação econômica e financeira para que se possa construir um quadro de avaliação da empresa.

### **3 CONTROLE INTERNO: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL**

O AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants*, por meio do Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, define o controle interno como o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Garcia (1998), explica que cada empresa tem objetivos operacionais específicos, de acordo com as suas atividades, e utiliza procedimentos de controle internos distintos em função do ramo de atividades, volume das operações e riscos envolvidos; assim, não existe um modelo padrão de controle interno que se adapte às reais necessidades de qualquer empresa.

Para Guimarães (2001), a expectativa é de que o analista (ou auditor) seja dotado de experiência, capacitação técnica, bom senso e sensibilidade para decidir confiar, ou não, nos controles examinados.

O entendimento dos controles internos é facilitado quando os avaliadores têm visão multidisciplinar, uma vez que sua avaliação envolverá o estudo de culturas organizacionais. A robustez ou a fragilidade do ambiente de controle da empresa é consequência de suas características específicas, tais como o nível de profissionalismo, o grau de formalidade dos controles, o ambiente ético que emoldura o contexto operacional e as opções adotadas internamente para o tratamento de fraudes e erros.

Dentro de uma organização, é necessário que se façam e se cumpram normas e procedimentos para tornar a administração mais versátil. Estimulando estes, far-se-á com que

seus empregados tornem-se mais responsáveis, evitando e desestimulando os mesmos de tornarem-se desonestos ou negligentes.

Segundo os autores Boynton; Johnson; Kell (2002, p.113), temos a seguinte definição: Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a. confiabilidade de informações financeiras;
- b. obediência às leis e regulamentos aplicáveis;
- c. eficácia e eficiência de operações.

Diante desses conceitos, pode-se afirmar que o controle interno envolve todas as atividades e rotinas, de natureza contábil e administrativa, com o intuito de organizar a empresa de tal forma que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e por fim que, todas as operações da empresa sejam adequadamente registradas nos registros contábeis e retratadas pelas demonstrações financeiras.

Quando se fala que a empresa mantém um bom controle interno, não quer dizer que a mesma esteja isenta de fraudes, na IBRACON, (1988, p. 324), são citadas as seguintes limitações:

- a. A exigência usualmente imposta pela administração de que um controle seja eficiente em relação a seu custo, ou seja, que o custo de um procedimento de controle não seja desproporcional em relação à perda potencial, resultante de fraude ou de erro.
- b. O fato de que a maior parte dos controles tende a ser direcionada para cobrir transações conhecidas e rotineiras e não as eventuais (transações fora do comum).
- c. O potencial de erro humano por desleixo, distração, falha de julgamento ou má interpretação de instruções.
- d. A possibilidade de se escapar a controles por meio de conluio, seja com terceiros ou com membros da organização.
- e. A possibilidade de que um funcionário responsável por determinado controle possa abusar de sua responsabilidade (exemplo: um membro da administração poderia passar por cima de determinado controle).
- f. A possibilidade de que os procedimentos poderão tornar-se inadequados em vista de mudanças nas condições, bem como a observância dos procedimentos poderá deteriorar-se.

### **3.1. Salvaguarda dos Interesses**

O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. (ATTIE, 2000, p.117).

As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes, conforme Attie (2000):

- a. Segregação de Funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
- b. Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
- c. Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
- d. Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas idéias;
- e. Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-observância aos preceitos atuais vigentes;
- f. Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

### **3.2 Precisão e Confiabilidade das Informações Contábeis, Financeiras e Operacionais**

Com relação a este objetivo, tem-se que esta precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreendem a geração de informações adequadas e oportunas, fundamentais no campogerencial e administrativo, para compreensão dos fatos e eventos realizados na organização.

Attie (2000, p.119) enfatiza muito bem esta confiabilidade e precisão quando explica que: Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e

eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

O mesmo autor, quando expõe sobre este objetivo de controle, enumera alguns meios que possibilitam sua realização:

- a. Documentação confiável: corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações;
- b. Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;
- c. Análise: compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;
- d. Plano de contas: estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda o uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;
- e. Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;
- f. Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

### **3.3 Estimulo à Eficiência Operacional**

Neste objetivo, cabe salientar que seu intuito é o de promover a eficiência operacional, provendo-se de todos os meios necessários à condução de tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

Segundo Attie (2000, p.120) reforça que os principais meios que promovem a obtenção de pessoal qualificado são:

- a. Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;
- b. Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta;
- c. Plano de carreira: estabelece a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal;

- d. Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário. Apontam suas virtudes e deficiências, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional;
- e. Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho;
- f. Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
- g. Custo-padrão: permite acompanhar permanentemente o custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção;

#### **4. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS NO RAMO DE CONFECÇÕES: ESTUDO DE CASO**

A pesquisa foi realizada mediante formulários aplicados em 04 (quatro) empresas no município de Ji-Paraná – RO, as quais foram escolhidas por possuir gestores com níveis escolares considerados bons, nos dias 26 e 27 de Novembro de 2.009. As empresas alvos da pesquisa responderam prontamente os questionários, bem como disponibilizaram seus demonstrativos contábeis no exercício financeiro de 2008.

Depois de aplicados os formulários de pesquisa e tabulados os dados foram analisados e convertidos em informações.

##### **4.1 Sobre a função, Escolaridade e Porte da Empresa**

**Tabela 5 - Informações sobre as empresas pesquisadas**

| Função do entrevistado |                |                |                              |
|------------------------|----------------|----------------|------------------------------|
| Proprietário<br>25%    |                | Gerente<br>75% |                              |
| Escolaridade           |                |                |                              |
| 1º grau<br>0%          | 2º Grau<br>25% | 3º Grau<br>75% | Pós/Mestrado/Doutorado<br>0% |
| Porte da Empresa       |                |                |                              |
|                        |                | Me<br>75%      | EPP<br>25%                   |

Fonte: Pesquisado pelo autor (2009)

Dos entrevistados 25% são proprietário e 75% são gerentes. Em relação ao grau de escolaridade constatou-se que 25% possuem o 2º grau, 75% estudam ou concluíram o 3º grau. Considerando o porte da empresa, verificou-se 75% são Microempresas, e 25% Empresa de Pequeno Porte, considerando o faturamento com base na legislação vigente.

#### 4.2 Quanto à Utilização de Software com o Objetivo de Controle Gerencial

Da utilização do software com o objetivo gerencial, todas as 4 (quatro) empresas responderam que utiliza algum tipo de programa para controlar e processar as principais funções gerenciais.

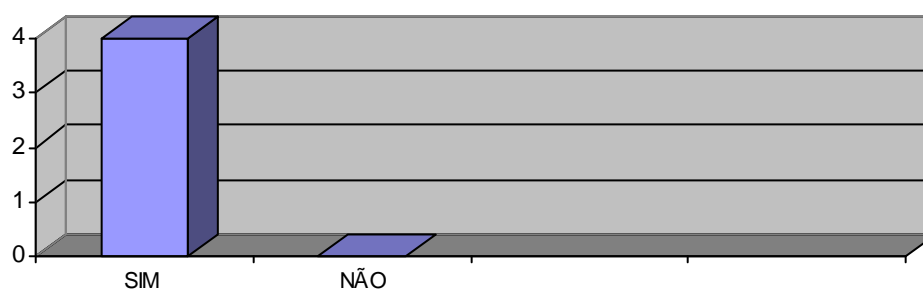


Figura 1 Utilização de software para processamento dos controles  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Quando questionado sobre a utilização de software para controlar o fluxo financeiro da empresa, 3 (três) responderam que usufruem de programas para este tipo de controle e 1 (uma) respondeu não utilizar nenhum tipo de programa.

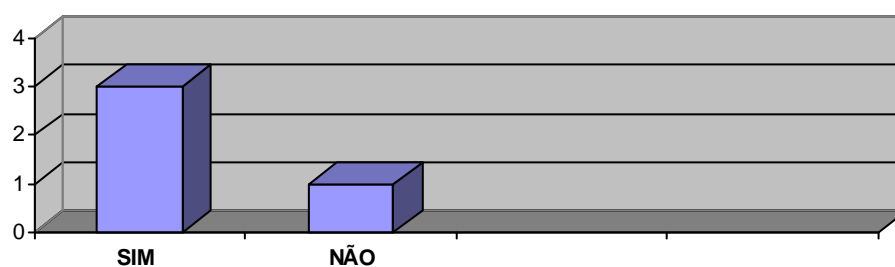
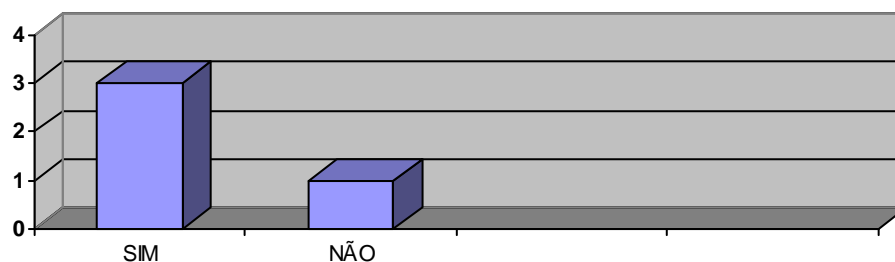


Figura 2 Utilização do Software p/ Controlar o Fluxo Financeiro  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Da mesma forma, foi perguntado sobre a utilização de software para controlar a entrada e a saída de mercadorias no estoque, 3 (três) empresas responderam que existe um programa capaz de fazer esse tipo de controle, e uma respondeu não usufruir nenhum tipo de programa para esse processo.

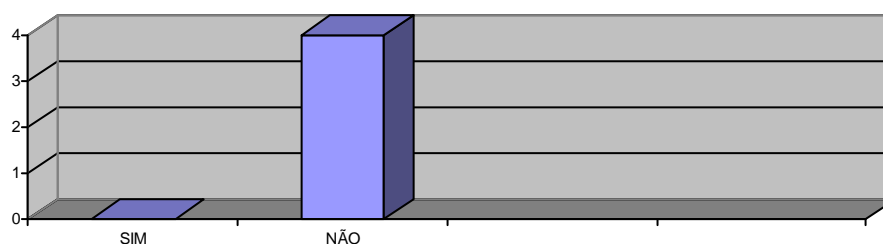


---

Figura 3 Utilização Software Capaz de Controlar a Movimentação de Mercadorias no Estoque.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### 4.3 Sobre a importância do Contador para a Tomada de Decisão

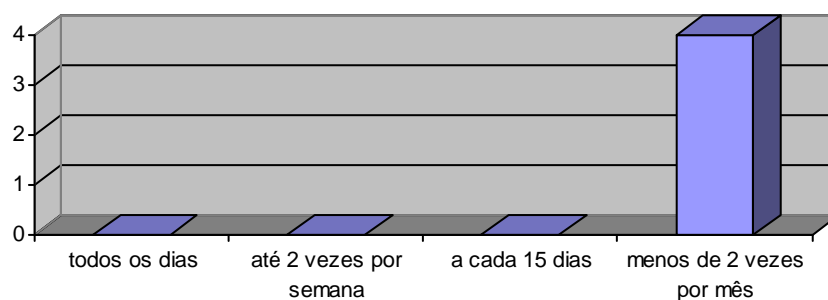
Ao serem perguntados sobre a participação do contador na tomada de decisão, as 4 empresas responderam não consultar seus contadores quando vão tomar uma decisão, sendo assim entende-se que o contador não disponibiliza informações para que seus clientes (gestores) tomem suas decisões.



---

Figura 4 Na tomada de decisão o contador é consultado  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Quanto ao período em que o contador se reúne com a administração, dentre todas as opções fornecidas a única indicada foi a de menos de 2 (duas) vezes por mês, sendo essa alternativa a que representa o maior período, dentre as opções do questionário, em que um contador fica sem se reunir com os seus clientes.



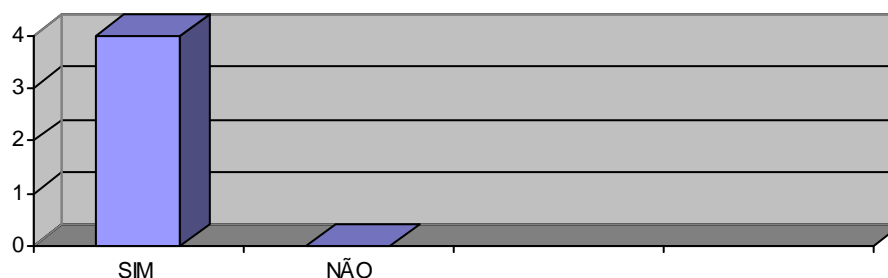
---

Figura 5 A Frequência de reuniões entre administração/gerência e contador

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### 4.4 Quanto a Existência e Relevância do Controle Interno na Empresa

Foi questionado sobre a utilização de um sistema preventivo e estimulado de controle interno, todas 4 (quatro) empresas responderam que tem um sistema de controle interno.



---

Figura 7 Uso de Sistema Preventivo Estimulado para Controles Internos

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

De igual modo, foi questionado se este sistema de controle é capaz de separar custos de despesas, e 3 (três) empresas responderam que o sistema de controle realizar está operação, e apenas 1 (uma) empresa respondeu que o seu sistema não controla tal procedimento, diante disso percebe a ineficiência do controle interno de uma das empresas, já que dessa forma a mesma acaba não conhecendo o custo real e efetivo de suas mercadorias, perdendo eficiência na formação de preço.



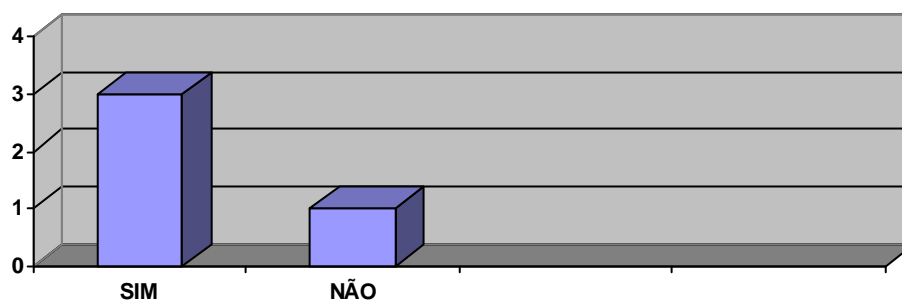


Figura 6 Sistema preventivo de controle interno para separação de custos e despesa da empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Quanto a utilização do sistema de controle interno, foi perguntado sobre o conhecimento do custo unitário de cada produto vendido pela empresa, e obteve-se os seguintes resultados; 2 (duas) empresas responderam que utiliza o controle interno para conhecer o custo unitário de seus produtos vendidos, e 2 (duas) responderam não conhecer o valor do custo unitário de seus produtos, percebe-se que já são duas empresas com problemas no sistema de controle, uma delas apesar de ter um controle de separação de custos e despesas, esse mesmo controle não é capaz de mensurar o valor unitário dos mesmos.

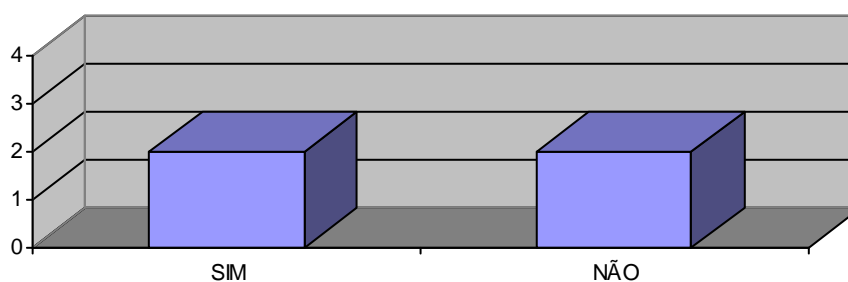


Figura 8 Conhecimento do custo unitário de cada produto vendido, por meio do controle interno.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### 4.5 Quanto a Disponibilização das Informações Gerenciais por Parte da Contabilidade

Ao serem questionados sobre a disponibilização de informações gerenciais por parte da contabilidade, as 4 (quatro) empresas responderam que não recebem este tipo de informação de seus devidos contadores.

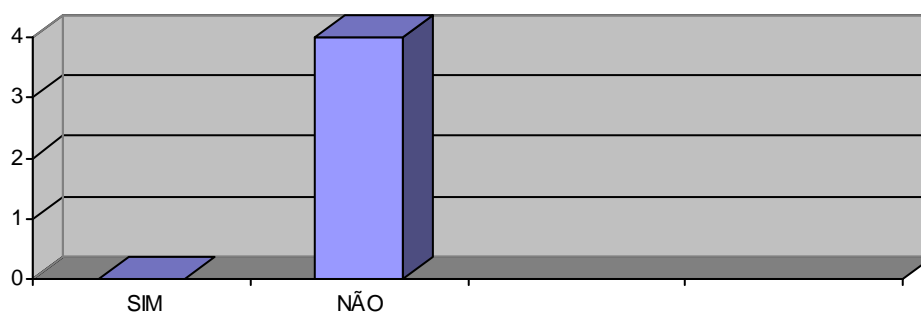


Figura 9 A contabilidade disponibiliza informações gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

No que se refere ao controle interno e a contabilidade gerencial, foi questionado sobre a utilização dos controles por parte da contabilidade na geração de informações gerenciais, e as 4 (quatro) empresas responderam que a contabilidade não utiliza dos controles internos para gerar tais informações.

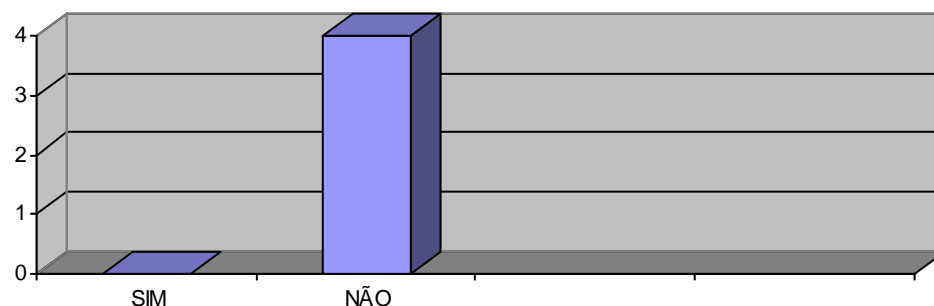
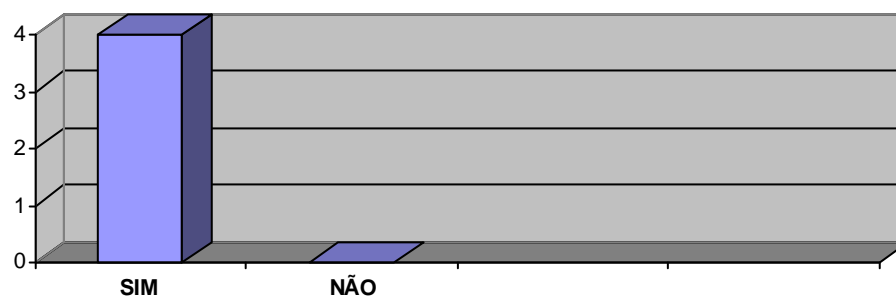


Figura 10 A contabilidade utiliza-se dos controles internos para conversão de informações gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### **4.7 Quanto à Importância da Permanência da Contabilidade como Informação Gerencial se Desobrigada pelo Fisco**

Quando perguntados se utilização a contabilidade só para atender as necessidades fiscais, as 4 (quatro) empresas responderam que sim, que utilizam a contabilidade só para atender as obrigações fiscais e acessórias exigida pelo fisco.

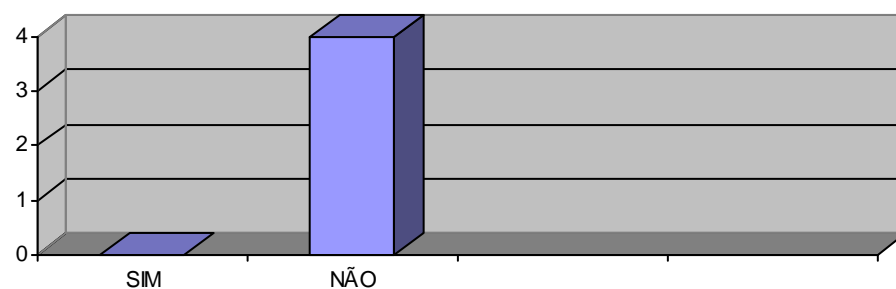


---

Figura 11 A empresa utiliza a contabilidade só para atender ao fisco

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Sobre a utilização da contabilidade como instrumento de geração de informação para tomada de decisão se a mesma estivesse desobrigada pelo fisco, as 4 (quatro) empresas responderam que não utilizaria a contabilidade se não fosse instrumento de obrigatoriedade por parte do fisco.



---

Figura 12 Utilização da Contabilidade na desobrigatoriedade pelo fisco

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### **4.8 As 03 (três) principais informações solicitados pelas empresas à contabilidade**

Quanto as informações solicitada por parte da empresa a seus contadores, 25% (vinte e cinco por cento) das respostas estão relacionadas a datas de guias para pagamento, e 33% (trinta e três por cento) das respostas foram informações trabalhista ou folha de pagamento, assim como, informações relacionadas as necessidades básicas do fisco e 9% (nove por cento) das respostas estão relacionadas com as informações de controle de caixa.

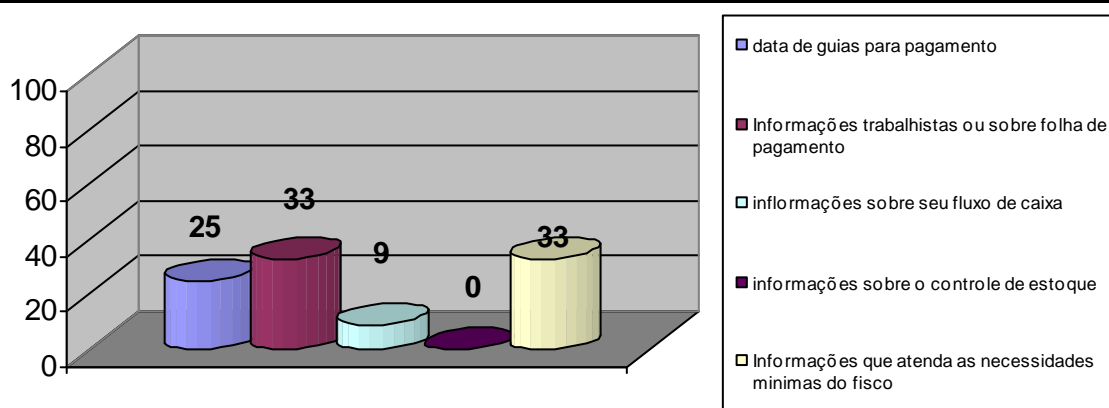


Figura 5: Finalidade das Demonstrações Contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

#### 4.9 Principais deficiências para a não utilização da informação contábil nas empresas

Quando perguntados sobre quais seriam as principais causas para não utilização da informação contábil gerencial, 33% (trinta e três por cento) das respostas foram relativas a o aumento de custos de honorários do profissional contábil, 16% (dezesesseis por cento) responderam que a Contabilidade só presta serviço ligados a exigência do fisco, 9% (nove por cento) apontaram que não utilizam por causa da deficiência na importação dos dados dos software da empresa com relação a contabilidade, 9% (nove por cento) responderam que é por falta de interesse ou conscientização por parte do contador na prestação de tais informações, 8% (oito por cento) responderam que não tem interesse ou não está consciente da utilização e exigência de tais informações e 25% (vinte e cinco por cento) responderam que a principal causa é a falta de tempo do contador para geração de tais informações devido ao fluxo de cliente do mesmo.

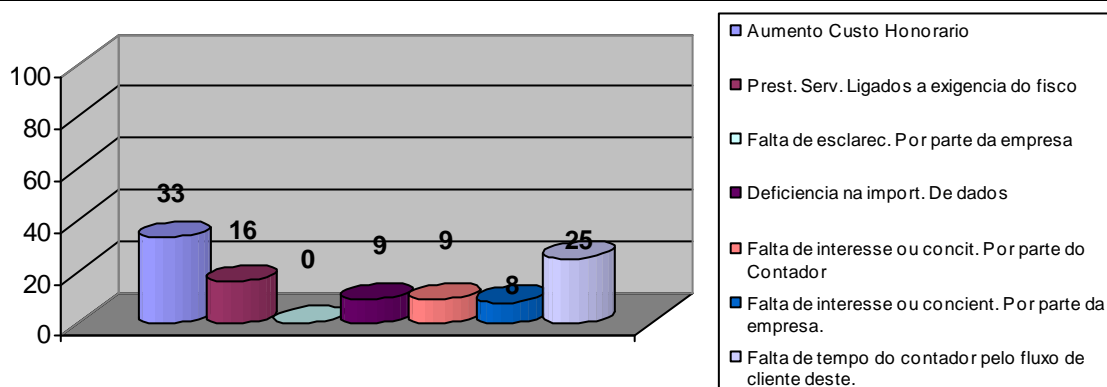


Figura 5: Finalidade das Demonstrações Contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial é um importante instrumento de gestão capaz de auxiliar os empresários, administradores e gerentes no processo decisório. As informações geradas pela contabilidade são muito importantes, pois ela transforma dados em informações que são capazes de auxiliar no gerenciamento dos negócios, além disso, através dessas informações se conhece toda a empresa.

A contabilidade não surgiu para atender as necessidades fiscais, o fisco que se utiliza da contabilidade para controlar o patrimônio de seus contribuintes.

Com a pesquisa foi constatado que as 4 (quatro) empresas do ramo de confecções do município de Ji-Paraná, não utilizam a contabilidade para tomada de decisão, e que o principal objetivo de se ter a contabilidade é para atender as necessidades fiscais e acessórias exigida pelo fisco, não tendo assim subsidio para a tomada de decisão, acreditando apenas na experiência do dia a dia do comércio.

Pode se perceber também, que na visão dos empresários os contadores não se propõem a disponibilizar tais informações para os micro e pequenos empresários, ou os mesmos acham irrelevantes essas informações quando comparado ao custo que as mesmas geram.

Também foi constatado que na visão dos gestores, apesar da maioria estarem cursando ou já terem terminaram o nível superior (75%), a contabilidade é dispensável se não houve a obrigatoriedade do fisco.

Com relação ao controle interno, 50% das empresas apresentaram ineficiência, já que não são capazes de controlar o custo e despesa da empresa, entendesse que a principal causa dessa falha é a falta de acesso do contador aos controles da entidade.

Diante disso, a falta de conscientização por parte de contadores e micro e pequenos empresários em utilizar a contabilidade como instrumento gerencial, faz com que grande parte das micro e pequenas empresas percam a oportunidade de se destacar no mercado atual, ou simplesmente de sobreviverem, já que os conhecimentos básicos do dia a dia da empresa não são suficientes para controlar os riscos sofridos na tomada de decisão.

Sendo assim, é importante que haja uma mudança no pensamento dos envolvidos, para que assim se possa combater de forma eficaz o alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, e dessa forma melhorar o aspecto econômico do país.

## REFERENCIAS

ATKISON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark.: **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, William.: **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOYNTON, W.C.; JOHNSON, R.N.; KELL W.G. **Auditoria**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRIGHAM, Eugene, F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHATFIELD, M. **A history of accounting though**. [S.L.]: Dryden Press, 1974.

HAYNES, W.; WARREN, S.; MASSIE, J. L. **Management: analysis, concepts and cases**. [S.L.]: Prentice – Hall, 1961.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Deliberação CVM n. 29/86**. Estrutura conceitual básica da contabilidade. 1986.

EDWARDS, J.R.; NEWELL, E. **The development of industrial cost and management accounting before 1850**. In: PARKER, R. H.; YAMEY, B. S. (Ed.). **Accounting history: some British contributions**. Oxford: Clarendon Press, 1994.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. São Pauo: Atlas, 2000.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD - FASB. **Statements Financial Accounting Concepts** n. 2. FASB, 1980.

GARRISON, R.H. **Managerial accoununting**: concepts for planning, decisions making. [S.L.]: Business Publication, 1976.

GUIMARÃES, Rafaela dos Santos. **A Importância do Controle Interno para o Êxito das Empresas**. *Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília*. n.127, jan-fev. 2001.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2004**: Sumário Executivo. Curitiba: SEBRAE, 2005.

HAYNES, W.; WARREN, S.; MASSIE, J.L. **Management: analysis, concepts and cases**. [S.L.]: Prentice – Hall, 1961.

INSTITUTE ACCOUNTING STANDARDS BOARD - IASB. **Framework for the preparation and presentation of financial statements**. IASC, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE – IBRACOM (NPC 27) **Demonstrações Contábeis**. Disponível em:

< <http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc27.htm> > acesso em 22/11/2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, **Contabilidade gerencial**, 6ª ed. – São Paulo: Atlas 1998.

IBRACON. **Princípios Contábeis, Normas e Procedimentos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1988.

LOPES, Ana Isabel; SANTOS, Sônia Cristina. **Luca Pacioli**. 2008. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/seminario/renascenca/pacioli.htm>> Acessado em 20/11/2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, alterada pela Lei 11.638/07 e MP 449/08. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm)>. Acesso em: 10 de out. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.841, de 05 de outubro de 1999 e alterada pelo decreto n. 5.028, de 31 de março de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm#art1)>. Acesso em: 10 de out. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 10 de out. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 10 de out. 2009.

SÁ, Antônio Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINIT, Maria; BYGRAVE, Willian D.; AUTIO Erko. **Global Entrepreneurship Monitor – Executive Summary**. 2005. *United Kingdom*. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=448>>. Acessado em 20/11/2009.

NEVES, Francisco A. Garcia. **Controle Interno: Inibidor de Erros**. *Revista Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, n. 2, nov. 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís, **Contabilidade Gerencial**, 4ª edição, São Paulo, Atlas, 2004.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, José Luiz; SCHMIDT, Paulo; FERNANDES, Luciane Alves; MACHADO, Nilson Perinazzo. **TEORIA DA CONTABILIDADE**. São Paulo; Atlas, 2007.

SEBRAE. **Conhecendo a MPE**. 2005. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. 2004. Relatório de Pesquisa. Brasília. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mortalidade\\_empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mortalidade_empresas.asp)>.

## **APÊNDICE**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Este questionário tem como objetivo aplicação prática de pesquisa de campo em quatro empresas de confecções no município de Ji-Paraná, com propósito acadêmico de levantamento de dados para Artigo de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia - Unir, campus de Cacoal.

## INFORMAÇÕES PRELIMINARES

1. Data do preenchimento do questionário \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Município: \_\_\_\_\_

2. Responsável pela empresa e preenchimento do questionário:

|               |     |
|---------------|-----|
| Proprietário  | ( ) |
| Sócio         | ( ) |
| Gerente       | ( ) |
| Administrador | ( ) |
| Contador      | ( ) |
| Outros        | ( ) |

3. Sexo:

|           |     |
|-----------|-----|
| Masculino | ( ) |
| Feminino  | ( ) |

4. Formação:

|                  |     |
|------------------|-----|
| Fundamental Inc. | ( ) |
| Fundamental      | ( ) |
| Médio Inc.       | ( ) |
| Médio            | ( ) |
| Superior Inc.    | ( ) |
| Superior         | ( ) |

5. Pela definição e legislação vigente de enquadramento de Micro e Pequena empresa, a entidade entrevistada se enquadra:

a) ( ) Até R\$ 240.000,00 ano

b) ( ) de R\$ 240.000,01 ate R\$ 2.400.000,00

### INFORMAÇÕES OPERACIONAIS DE COMPRA

6. A empresa efetua compras de mercadoria a prazo?

sim (        )                      não (        )

7. Se afirmativo, identificar o percentual de compras de mercadorias a prazo:

menos de 20 % (        ) até 50 % (        ) de 50% até 75 % (        ) mais de 75 % (        )

8. Se afirmativo, qual o prazo médio para pagamento aos fornecedores?

|                 |          |              |          |
|-----------------|----------|--------------|----------|
| até 30 dias     | (      ) | até 90 dias  | (      ) |
| de 30 a 60 dias | (      ) | até 120 dias | (      ) |

9. A empresa conhece o valor mensal de suas compras de mercadoria?

sim (      )                      não (      )

|  |          |              |          |
|--|----------|--------------|----------|
| <b>INFORMAÇÕES OPERACIONAIS DE CONTROLE DE ESTOQUE</b>                     |          |              |          |
| 10. A empresa conhece, o prazo em que sua mercadoria permanece no estoque? |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )                             |          |              |          |
| 11. Se afirmativo, favor especificar:                                      |          |              |          |
| até 30 dias  | (      ) | até 90 dias  | (      ) |
| até 60 dias  | (      ) | até 120 dias | (      ) |
| 12. No processo de estocagem existe perdas de mercadoria?                  |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )                             |          |              |          |
| 13. Se afirmativo, a empresa conhece o percentual dessa perda?             |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )                             |          |              |          |
| 14. Se afirmativo, favor especificar:                                      |          |              |          |
| menos de 10% (      )    entre 10 e 20% (      )    mais de 20% (      )   |          |              |          |

|  |          |              |          |
|--|----------|--------------|----------|
| <b>INFORMAÇÕES OPERACIONAIS DE VENDA</b>   |          |              |          |
| 15. A empresa conhece o valor mensal de seu faturamento?   |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )   |          |              |          |
| 16. A empresa efetua vendas a prazo?   |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )   |          |              |          |
| 17. Se afirmativo, por favor identificar o percentual de vendas a prazo:                         |          |              |          |
| menos de 20 % (      )    até 50 % (      )    de 50% até 75 % (      )    mais de 75 % (      ) |          |              |          |
| 18. Qual o prazo médio de recebimento das vendas a prazo?  |          |              |          |
| até 30 dias  | (      ) | até 90 dias  | (      ) |
| de 30 a 60 dias  | (      ) | até 120 dias | (      ) |
| 19. Existe inadimplência em relação as vendas a prazo?   |          |              |          |
| sim (      )                      não (      )   |          |              |          |

|  |        |              |        |
|--|--------|--------------|--------|
| 20. Se afirmativo, qual é o percentual desta inadimplência?                            |        |              |        |
| menos de 5%  | (    ) | de 5% a 10 % | (    ) |
| mais de 20%  | (    ) | de 10 a 20%  | (    ) |
| <b>DA POLITICA DE CONTROLE INTERNO</b>   |        |              |        |
| 21. A empresa tem um sistema preventivo estimulado (política) para controles internos? |        |              |        |
| sim (    )   |        | não (    )   |        |

|  |            |
|--|------------|
| 22. Se afirmativo, a empresa possui um Software aplicativo para processamento desses controles?  |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 23. O software controla o fluxo financeiro de sua empresa com o objetivo de gerenciar contas a pagar e a receber?                                  |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 24. O software é capaz de controlar a movimentação de entradas e saídas de mercadoria no estoque da empresa?                                       |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 25. A empresa possui um critério para seleção de clientes para a linha de crédito?   |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 26. Se afirmativo, favor especificar qual:   |            |
| SPC (    )    SERASA (    )    OUTROS (    ):_____   |            |
| 27. A empresa possui software com cadastro de atualização de clientes com o objetivo de inclusão ou exclusão de informações em seu banco de dados? |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 28. Este sistema preventivo (política/software) de controle interno atende as necessidade de controle e separação dos custos e despesa da empresa? |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 29. Pelo sistema de Controle Interno da própria empresa o custo unitário (CMV) é apurado e demonstrado de cada produto vendido pela mesma?         |            |
| sim (    )   | não (    ) |
| 30. A empresa conhece em média o percentual de lucro obtido na venda de seus produtos?   |            |
| sim (    )   | não (    ) |

| INFORMAÇÕES RELATIVAS A CONTABILIDADE  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 31. O Serviço de Contabilidade é prestado na empresa:  |                                  |
| De maneira interna (     )   | tercerizada (     )              |
| 32. Dos procedimentos de controle interno citados nas questões acima, a contabilidade utiliza e/ou acompanha estes dados para apuração e converção em informações gerenciais ?   |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |
| 33. Que tipo de informação a administração solicita da contabilidade   |                                  |
| data de guias para pagamento   | (     )                          |
| Informações trabalhistas ou sobre folha de pagamento   | (     )                          |
| informações sobre seu fluxo de caixa   | (     )                          |
| informações sobre o controle de estoque  | (     )                          |
| Informações que atenda as necessidades mínimas do fisco  | (     )                          |
| 34. Se negativa, selecione no <b>máximo 03 (três)</b> alternativas de <b>maior relevância</b> que influenciam tal afirmação.   |                                  |
| <input type="checkbox"/> Deficiência de importação e integração dos dados dos softwares da empresa com relação a contabilidade<br><input type="checkbox"/> A contabilidade só presta serviços ligados à exigência do fisco<br><input type="checkbox"/> Falta de esclarecimento por parte da empresa da necessidade destes controles<br><input type="checkbox"/> Aumento do custo dos honorários da contabilidade se solicitados os controles gerenciais além dos controles fiscais<br><input type="checkbox"/> Falta de interesse ou concientização do contador na prestação de tais informações<br><input type="checkbox"/> Falta de interesse ou concientização por parte da empresa na utilização e exigência de tais informações<br><input type="checkbox"/> Falta de tempo do contador para geração de tais informações devido ao fluxo de clientes deste<br><input type="checkbox"/> Outros: _____ |                                  |
| 35. Qual a frequência que o contador visita ou se reúne com a administração/gerência da empresa?   |                                  |
| todos os dias (     )  | a cada 15 dias (     )           |
| até 2 vezes por semana (     )   | menos de 2 vezes por mês (     ) |
| 36. Seu contador disponibiliza informações para auxiliar sua tomada de decisão?  |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |
| 37. A empresa solicita da contabilidade informações gerenciais para a tomada de decisão  |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |
| 38. Quando os gestores vão tomar uma importante decisão, eles costumam consultar o contador?   |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |
| 39. A empresa utiliza a contabilidade apenas como instrumento de atendimento as necessidades do fisco?   |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |
| 40. Se afirmativo, na possibilidade da não exigência do Fisco das micro e pequenas empresas terem contabilidade, você manteria esta com o objetivo de controle gerencial ?   |                                  |
| sim (     )  | não (     )                      |

|   |
|---|
| 41. Se afirmativa, a empresa utiliza de alguma informação dos seus demonstrativos contábeis (Balanço patrimonial, DRE) para análise e estudo para novos rumos ou iniciativas na estratégia empresarial? |
| sim (      )                                      não (      )  |
| 42. O que você acha imprescindível para uma empresa se destacar e crescer no mercado atual?   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |

\_\_\_\_\_

RESPONSÁVEL